

які використовуються офіційною статистикою і різними галузевими асоціаціями роздрібних мереж і створює умови для конвергенції України в міжнародну спільноту.

Література

1. *Тарасова Т. В.* Розничная торговля в Японии: прошлое, настоящее и будущее // Маркетинг в России и за рубежом. — №2. — 2008.
2. Інтернет видання «Економічна правда»:[Electronic Resource]// Epravda — Mode of access:
<http://www.epravda.com.ua/news/2011/11/24/306826/> — Last access: 24.11.2011. — Title from the screen.

УДК 65.014.1

Г. А. Дорошук, канд. екон. наук,
доц. кафедри менеджменту

С. П. Голубенко,
Одеський національний політехнічний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

АНОТАЦІЯ. У статті сформовано процесну модель системи управління, наведено її структуру, що дозволило визначити напрямки організаційної діагностики та пріоритетні напрями організаційних змін у системі управління промисловим підприємством. Розроблено схему управління даними змінами.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: система управління, організаційна структура, організаційні процеси, організаційна культура, організаційні зміни, управління організаційними змінами, організаційна діагностика.

АННОТАЦИЯ. В статье сформирована процессная модель системы управления, приведена её структура, что позволило определить направления организационной диагностики и приоритетные направления организационных изменений в системе управления промышленным предприятием. Разработана схема управления данными изменениями.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: система управления, организационная структура, организационные процессы, организационная культура, ор-

ганизационные изменения, управление организационными изменениями, организационная диагностика.

SUMMARY. The article forms process model of management system, introduces its structure, which allowed to identify directions of organizational diagnosis and priority lines for organizational change in the management system of industrial enterprise. It develops the scheme of these changes management.

KEYWORDS: management system, organizational structure, organizational processes, organizational culture, organizational change, organizational change management, organizational diagnosis.

Постановка проблеми. Найважливішою складовою розвитку сучасних промислових підприємств є формування адаптивної до мінливих умов навколишнього середовища системи управління. Як справедливо зазначають фахівці, роль ефективної організації в сучасних умовах стає все більш значущою, оскільки технології виробництва будь-якої комерційної продукції стають все більш доступними, а організація виробництва та управління залишається багато в чому індивідуальною, сформованою в результаті накопиченого досвіду роботи. У зв'язку з цим раціональна система управління стає найважливішим джерелом конкурентоспроможності та ефективності промислового підприємства.

У сучасному інформаційному суспільстві все частіше в ролі потрібного інструменту розвитку керівники і власники підприємств бачать організаційні зміни — процес переходу системи управління в якісно інший стан, пошуку нових форм існування підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні та зарубіжні вчені внесли істотний внесок у розробку теорії організаційного розвитку промислових підприємств. Найвідоміші дослідження виконані Л. І. Абалкіним, Р. Акоффом, Ю. П. Аніскіним, І. Ансоффом, Ю. П. Васильєвим, С. Ю. Глазєвим, А. П. Градовим, Г. Б. Клейнером, Г. А. Краюхіним, Г. М. Курошевою, Б. З. Мільнером, Г. Мінцбергом, Н. К. Моїсєєвою, І. Новіком, М. Портером, І. Пригожиним, К. Ф. Пузинею, А. А. Рум'янцевим, Ю. М. Солдатом, А. Тоффлером, О. Г. Туровцем, К. Ерроу, Л. М. Чистовим, Ю. В. Яківцем, С. Янгом та ін.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Проте дані дослідники роблять більший акцент на аспектах управління змінами загального плану, що не завжди відповідає специфіці реформ системи управління. Порівняно слабо враховуються особливості періоду інноваційного розвитку економіки, недостатньо розроблено методичне забезпечення структурних пере-

творень в системах управління з урахуванням можливих змін зовнішнього і внутрішнього середовища, зростання невизначеності ринкової ситуації і т. п. Це породжує недолік відповідних деталізованих рекомендацій з проведення організаційних змін у даній сфері. Як наслідок, управлінські структури в умовах відсутності необхідного рівня теоретичної та практичної підготовки на практиці інтуїтивно намагаються впровадити окремі напрямки або складові реформування. Все це свідчить про те, що проблема ефективних організаційних змін у системах управління сучасних промислових підприємств як і раніше потребує вирішення.

Формулювання цілей статті. Метою даної роботи є формування процесної моделі системи управління; визначення її структури; визначення напрямків організаційної діагностики та пріоритетних напрямків організаційних змін в системі управління промисловим підприємством, а також розробка схеми управління цими змінами.

Виклад результатів дослідження. Для того, щоб проводити будь-які коректні зміни в управлінській сфері, потрібно знати, з чого складається система управління та як вона працює. Навіть до цього часу серед науковців і практиків немає єдності у визначенні поняття «система управління». В. О. Василенко розглядає її як сукупність усіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане функціонування організації [1, с. 115]. І. Є. Давидович вважає, що це формування й організація всього виробничо-господарського і фінансово-економічного процесу, а також координація і регулювання різних елементів системи [3, с. 37—38]. Д. А. Новіков пропонує розглядати аналізований термін як систематизований набір засобів впливу на підконтрольний об'єкт для досягнення певних цілей даним об'єктом [10, с. 21].

Деякі автори пропонують своє бачення структури системи управління підприємством. Так, наприклад, О. В. Мукан розглядає систему управління згідно із топологічно-змістовим описом, виділяючи в ній адміністративно-власницьку, виробничу, матеріально-технічну, фінансово-економічну, соціальну, інформаційну, нормативно-правову, етико-культурологічну підсистеми; і функціональним описом, виділяючи в межах входу і виходу системи управління наступні елементи: суб'єкти управління, об'єкти управління, корпоративна культура, механізм керівництва, технологія, методи та моделі управління, управлінські рішення [9].

Вагомими є дослідження також П. В. Забеліна і Н. К. Моїсєєвої, які виділяють наступні п'ять складових системи стратегічного управління: філософія бізнесу і методологія; стратег-лідер та команда; структура; управління персоналом; корпоративна культура [7, с. 14—16]. Г. А. Дорошук та А. М. Сафаві пропонують доповнити цю систему блоком управління бізнес-процесами та сучасними інструментами управління [5]. До того ж, узагальнено система управління має керовану та керуючу підсистеми, що знаходиться в контурі зворотного зв'язку. Виділення в ній підсистем (або груп суб'єктів і об'єктів управління), власних меж завжди є умовним. При цьому система відкрита, тобто має зовнішній вхід (ресурси для функціонування) та вихід (продукція, послуги, прибуток тощо) [9]. Узагальнюючи вищеперелічені дослідження, сформуємо процесну модель системи управління підприємством (рис. 1).

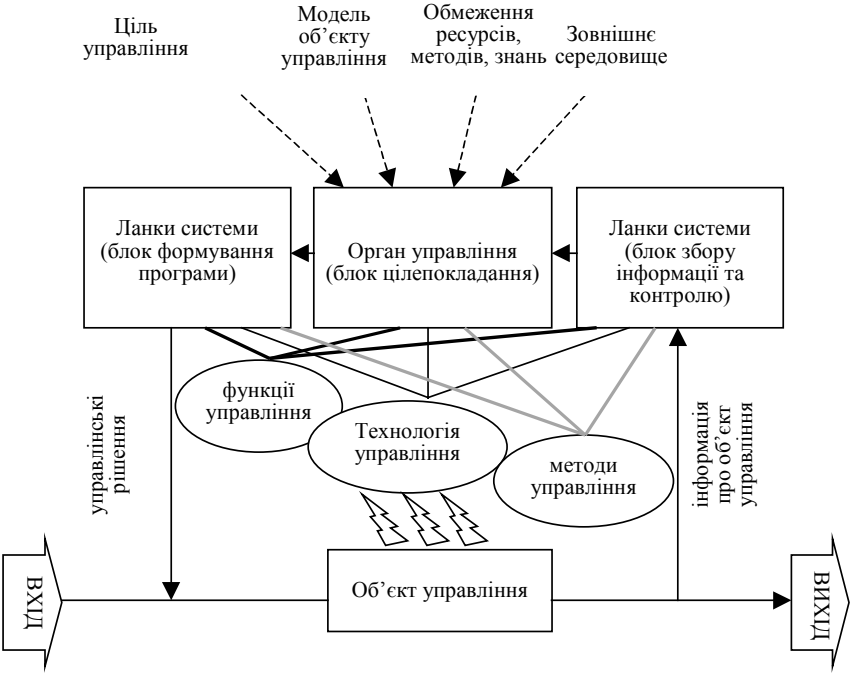


Рис. 1. Процесна модель системи управління підприємством

Рух інформації та внутрішні впливи згідно приведений схемі йдуть по замкнутому контуру: від об'єкта управління до блоку збо-

ру інформації та контролю, далі — в орган управління (де на цілепокладання впливають певні фактори), а потім — через блок формування програми назад до об'єкту управління у вигляді управлінських рішень. Управління розглядається як єдиний круговий процес з використанням функцій, методів і технологій управління.

Однак якщо розглядати систему управління підприємством більш наближено до реалій, то одних управлінських ланок, їх сукупності, зв'язків і методів роботи недостатньо для повноцінного функціонування. Виникає необхідність у мотивації і стимулах. Враховуючи дослідження Г.А. Дорошук про «м'які» та «жорсткі» організаційні процеси (людські процеси, оргкультура, мотивація, комунікації, лідерство та відповідно бізнес-процеси, оргструктура й адміністрування, планування, організування, контроль) [4], доцільно представити систему управління підприємством в розрізі двох взаємопов'язаних підсистем — «оболонки» у вигляді оргкультури, лідерства та системи мотивації праці та самого «стрижня», т. зв. організаційно-технічної підсистеми, яка поділяється на організаційну структуру і організаційні процеси (рис. 2).



Рис. 2. Структура системи управління підприємством

Очевидно, що ці підсистеми безглузді одна без іншої; низька якість однієї з них зводить нанівець всі переваги іншої. Так як ідеальна організаційно-технічна складова буде «мертва» без системи стимулів до праці, так само і система мотивації (атмосфера, культура) стає абсурдною без якісного технічного стрижня, тому що стає незрозумілим, до чого конкретно мотивувати працівників.

Аналізована інформація повинна допомогти співробітникам і керівникам підприємств краще зрозуміти «точки можливих змін» у системі управління на початку процесу впровадження організаційних змін, щоб він не виявився марним та безрезультатним. Вирішенню даної мети сприяє також розгляд сучасних управлінських концепцій, у прагненні до яких і робляться зміни. Для підвищення своєї конкурентоспроможності українські промислові підприємства виявляють все більш глибокий інтерес до кращих світових практик у галузі технологій управління і активно шукають шляхи побудови ефективних виробничих систем. При напевно достатку бізнес-концепцій у світі існує не так вже й багато систем виробничого менеджменту, які пропонують реальні методики підвищення ефективності. Кожна з них має двояку спрямованість — як на результат діяльності, так і на сам процес. Залежно від переважної схильності до однієї зі сторін і розташовані концепції на схемі балансу процесу та результату (рис. 3). Як бачимо, процесно-орієнтовані системи мають більшу вагу в останні десятиріччя, що безсумнівно відбивається на виборі напрямків організаційних змін у сфері управління промисловим підприємством.

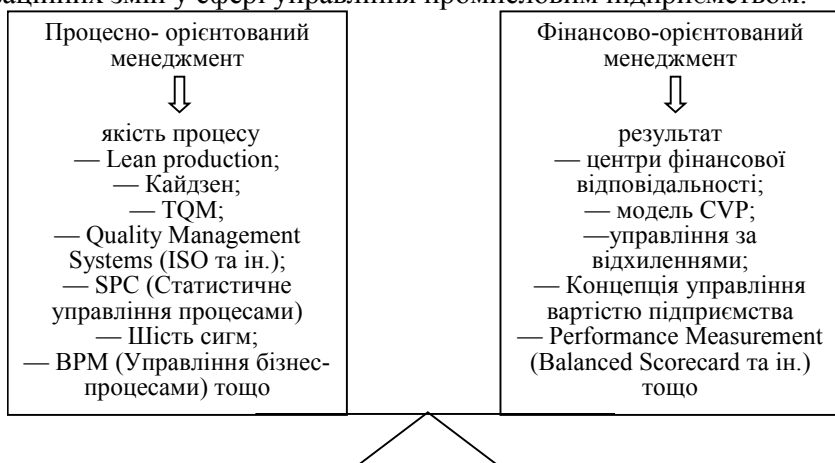


Рис. 3. Баланс процесу та результату в сучасних концепціях управління промисловим підприємством

Нарешті, виявити остаточні місця концентрації запланованих змін, необхідні конкретному підприємству, дозволяє ретельна діагностика організаційних проблем. Адже перетворення тоді будуть ефективними, коли інноватор матиме найточнішу й об'єктивну інформацію про поточний стан системи управління та взагалі підприємства. Організаційна діагностика якраз і потрібна для розкриття таких випадків, вона передбачає визнання і пояснення проблем і оцінку потреби в змінах; визначення готовності організації до проведення змін та необхідних управлінських і інших ресурсів; вироблення стратегії змін [2, с. 580—581].

При діагностиці системи управління вважаємо доцільним в аналіз включити 12 напрямків, які об'єднуються в три загальних блоки областей дослідження — оргструктура, оргкультура, оргпроцеси, що потребують обов'язкового вироблення по кожному з них певних заходів з відгуком в інших блоках (рис. 4).

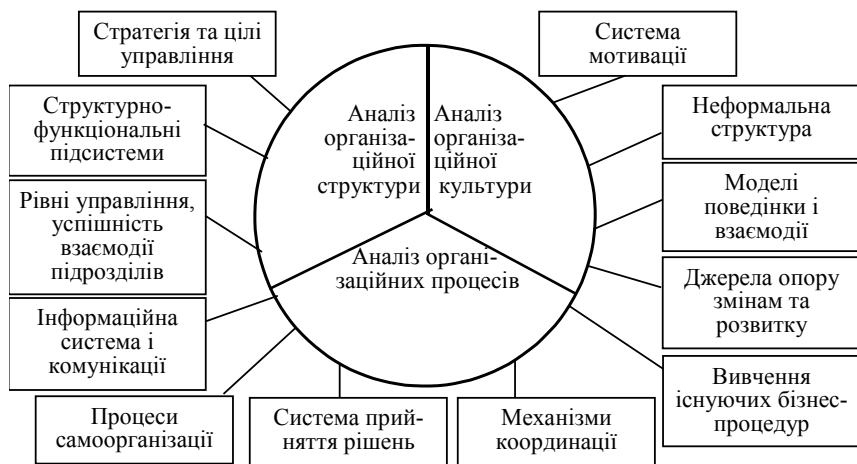


Рис. 4. Напрямки аналізу при організаційній діагностиці системи управління підприємством

Досвід консультування вітчизняних промислових підприємств вказує на поширеність наступного варіанта вирішення проблеми системного вдосконалення управління підприємством: за кожним блоком вводиться бальна шкала (наприклад, 1—10 балів), а потім на базі експертних оцінок кожному значенню від 1 до 10 присвоюється певний зміст. Мета — досягнення граничних значень за всіма шкалами. Тому всі планові заходи оцінюються з позиції просування до граничного значення (10 балів) [1, с. 315—317].

Запропонований інструмент дозволяє ефективно витратити кошти на розвиток системи управління та контролювати збалансованість розвитку всієї організації.

Після розгляду менеджерами або консультантами підприємств потрібної інформації виділяють конкретні індивідуальні напрями змін, враховуючи світові тенденції. Згідно проведеному дослідженню структури системи управління та областей оргдіагностики виділимо основні пріоритетні напрями організаційних змін в системі управління промисловим підприємством у розрізі трьох блоків системи управління та «м'яких» і «жорстких» процесів Г. А. Дорошук (табл. 1).

Таблиця 1

**ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН
У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Напрямок організаційних змін	Блок системи управління	«М'який» (М) або «жорсткий» (Ж) процес	Характеристика напрямку змін
1. Адаптивна організаційна структура управління	Організаційна структура	Ж	Здатна порівняно легко міняти свою форму, пристосовуватися до мінливих умов; орієнтована на прискорену реалізацію складних проєктів
2. Віртуальні організації		Ж	Мережа ділового співробітництва, що включає основний бізнес п/п і зовнішнє оточення, функціонування яких поєднується засобами телекомунікації
3. Аутсорсинг		Ж	Передача раніше самостійно реалізованих функцій зовнішній компанії
4. Аутстафінг	Організаційні процеси	Ж	Виведення робітника за штат компанії-замовника в штат компанії-провайдера
5. Реінжиніринг бізнес-процесів		Ж	Фундаментальне переосмислення і перепроєктування бізнес-процесів

Закінчення табл. 1

Напрямок організаційних змін	Блок системи управління	«М'який» (М) або «жорсткий» (Ж) процес	Характеристика напрямку змін
6. Інновації	Організаційні процеси	Ж	Запроваджені нововведення, які забезпечують якісний ріст ефективності процесів чи продукції
7. Економічні інформаційні системи		Ж	Створюють сучасну інфраструктуру для управління підприємствами (напр., 1С, Парус, SAP/R3)
8. Система внутрішнього економічного контролю		Ж	Внутрішні правила та процедури контролю для встановлення відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства певним критеріям
9. Саморозвиток і самоорганізація		М	Упорядкування елементів в системі за рахунок внутрішніх чинників для одиниці наступного якісного рівня
10. Інноваційна організаційна культура	Організаційна культура	М	Клімат, що сприяє зародженню та здійсненню нових ідей та інновацій
11. Корпоративна соціальна відповідальність		М	Заохочує компанії враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив на нього
12. Мотиваційні теорії та моделі		М	Стимули, мета яких — забезпечення якісної та продуктивної праці робітників, залучення/утримання талантів
13. Організаційне навчання		М	Здатність організації придбати знання шляхом експериментів, спостереження, аналізу
14. Управління знаннями		М	Активна підтримка досвіду в натуру та знань, що і як робити, які існують як у межах підприємства, так і поза ним

Однак більшість проблем з'являються в процесі управління орг-змінами. В літературі з менеджменту опрацьовані кілька моделей: триступенева модель змін К. Левіна (розморожування-зміна-заморозка), яка забезпечує певну канву для розуміння процесу проведення змін; модель «дослідження—дії» (дослідження — зворотній зв'язок — обговорення — дії) робить великий упор на збір та аналіз даних перед змінами; модель планованих змін включає сім фаз, головними принципами яких є відкритий обмін інформацією між менеджментом і консультантами та вимірювання цінності інформації її придатністю до практичних дій тощо [2, с. 582—587]. Враховуючи, що реформування системи управління на промислових підприємствах — складний процес, потребує обґрунтованих рекомендацій, а зазначені моделі не завжди відображають сутність цієї сфери, пропонуємо розроблену схему процесу управління організаційними змінами саме в системі управління промислового підприємства (рис. 5) з таким рівнем деталізації, який дозволить кожній організації враховувати індивідуальні особливості і одночасно уникнути помилок неповноти опису.

Перетворення в системі управління бувають запланованими (еволуційний розвиток) і незапланованими (спонтанні) [8]. Останні можуть стати стихійними, некерованими. У цьому випадку керівництво залежно від терміновості і важливості змін може спростити запропоновану схему або прискорити темпи.

Кожен вид зміни обумовлений варіаціями, що відбуваються у зовнішньому середовищі або всередині підприємства (відповідно фактори макро- і мікросередовища). Вимоги до змін надходять зсередини компанії у вигляді потреб і очікувань працівників, а ззовні — у вигляді зростаючої конкуренції, технологічних інновацій, тиску соціальних факторів. Необхідність змін стає неминучою. На цьому етапі відбувається первісна готовність певних груп: або керівництва, або окремих відділів, співробітників, кому потрібні зміни.

Після визначення цільового стану системи управління доцільно починати діагностику готовності підприємства, його персоналу до намічених перетворень. За результатами діагностики у випадку виявлення достатньої готовності до змін формується команда реформ, у разі недостатньої готовності або її відсутності потрібна розробка рекомендацій з підготовки підприємства до перетворень у системі управління з урахуванням масштабу передбачуваних нововведень, а також глибоке інформування персоналу з метою схвалення ним змін. Ефективна при цьому установка «зміни сприятимуть розвитку стратегії підприємства і

приведуть до успіху» [6, с. 58]. Після закінчення підготовки до змін, керівництво залежно від терміновості і важливості або заново повторює етап діагностики, або відразу переходить до комплектації команди реформ. Команда реформ — це група співробітників, яка забезпечує розробку та впровадження змін. До неї мають увійти люди, які володіють максимально сприятливими особистісно-діловими, професійно важливими якостями.



Рис. 5. Схема процесу управління організаційними змінами в системі управління промисловим підприємством

На стадії проведення змін керівники повинні роз’яснити співробітникам цілі та план перетворень, переконати їх у тому, що цей план спрацює, створити стимули для участі в його втіленні.

Паралельно йдуть процеси мотивації, подолання опору перетворенням, моніторингу та контролю, регулювання при необхідності. Для цього потрібно мати систему спостереження і активно її використовувати, сформувавши надійні канали комунікації зворотного зв'язку. Результатом реформ має бути досягнення цільового стану системи управління промислового підприємства, інтеграція нових зразків дій у реальну практику [8].

Методи проведення оргзмін у системі управління повинні балансувати між змінами за участю працівників, яких вони стосуються, і нав'язаними змінами. Причина в специфіці реформування системи управління: надмірне збільшення погоджень при реформах призводить до зменшення бажаного результату після змін, тому управління не має переходити в руки всього підприємства. При цьому через стратегічну важливість і цінність необхідно попереднє обговорення, щоб не виникло неприйняття реформ персоналом.

Висновки. Постійний розвиток та успішна діяльність промислових підприємств у сучасному ринковому середовищі тісно пов'язані з грамотними і своєчасними організаційними змінами в системі управління. Даний факт спонукає шукати шляхи координації розвитку цієї сфери. Розглянуті і запропоновані методичні підходи, рекомендації, пріоритетні напрями організаційних змін, етапи процесу управління ними дають можливість швидше й ефективніше підприємствам провести реформи, отже, і адаптуватися до динамічного зовнішнього оточення. Все це може скласти основу вдосконалення моделей управління вітчизняними промисловими підприємствами. Перспективними напрямками дослідження є аналіз схем процесу управління організаційними змінами в системі управління для підприємств інших галузей або різних розмірів, а також більш детальне вивчення наведених напрямів змін.

Література

1. *Василенко В. О.* Антикризове управління підприємством : Навч. посіб. Вид. 2-ге / В.О. Василенко. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 504 с.
2. *Виханский, О. С.* Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.
3. *Давидович, І. Є.* Контролінг : Навч. посіб. / І. Є. Давидович. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 550 с.

4. *Дорошук Г. А.* Етапи системного аналізу організаційних процесів // Матеріали XVI Всеукраїнської науково-методичної конференції «Проблеми економічної кібернетики 2011». — Одеса: ОНПУ, 2011. — С. 13—14.

5. *Дорошук А. А., Сафави А. М.-А.* Информационная основа стратегического управления // Материалы международной конференции «Современные проблемы и пути их решения в науке, транспорте, производстве и образовании» 2008». — Одесса: Черноморье, 2008. — С. 18—21.

6. *Дроздов, И. Н.* Управление изменениями и организационная культура : Учебное пособие / И. Н. Дроздов, Н.С. Терещенко. — Владивосток: Изд-во ДВГТУ, 2002. — 115 с.

7. *Забелин, П. В.* Основы стратегического управления : Учеб. пособие / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. — М. : Маркетинг, 2001. — 195 с.

8. *Ксенофонтова, Е. Г.* Этапы управления организационными изменениями — Октябрь 2011 — [Электронный ресурс]. — Режим доступа к статье: <http://www.b-seminar.ru/article/show/380.html>

9. *Муқан, О. В.* Оцінювання ефективності системи корпоративного управління / О. Є. Кузьмін, О. В. Муқан // Теоретичні та прикладні питання економіки: Збірник наукових праць / За ред. Єханурова Ю. І., Шегди А. В. — К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2006. — Вип. 9. — С. 89—95.

10. *Новиков, Д. А.* Теория управления организационными системами. 2-е изд. / Д. А. Новиков. — М.: Физматлит, 2007. — 584 с.

УДК 658.012

А. В. Єрьомін, аспір. кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ІНТЕГРАЦІЙНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛІНГУ

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто можливість інтеграції контролінгу, зокрема стратегічного контролінгу та антикризового управління на підприємствах різного типу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: контролінг, стратегічний контролінг, антикризове управління, інтеграція.

АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрена возможность интеграции контроллинга, в частности стратегического контроллинга и антикризисного управления на предприятиях различного типа.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: контроллинг, стратегический контроллинг, антикризисное управление, интеграция.